

## EL PROCESO DE SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO BAJO EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS

### THE SELECTION OF TALENT ON HUMAN SKILLS APPROACH

**Janeth Moreira de Vélez**

Universidad Técnica de Manabí (Ecuador)

jmoreira@utm.edu.ec

**Halder Loor Zambrano**

Universidad Técnica de Manabí (Ecuador)

hloor@utm.edu.ec

**María Cristina Velásquez**

Universidad Técnica de Manabí (Ecuador)

mvelasquez@utm.edu.ec

**Recibido:** 05 Noviembre 2013

**Aprobado:** 18 Noviembre 2013

#### RESUMEN:

El proceso de selección de talento humano por competencias no es sólo una de las fases del modelo de gestión por competencias, si no la más importante de las etapas, justamente porque de éste proceso depende la efectividad del cumplimiento de los resultados en las distintas áreas de la organización, a saber, finanzas, talento humano, producción y operaciones, marketing, administración y hasta la propia área de talento humano. En el transcurso de esta investigación, se emplean técnicas como la Entrevista de Eventos Conductuales (EEC), Assessments o Centros de Evaluación, y la aplicación de Pruebas Psicotécnicas.

#### PALABRAS CLAVES:

Competencia organizacional, competencia técnica, assessments, selección, talento humano, evento conductual.

#### ABSTRACT:

The selection process of human talent competitions is a stage of competence management model, if not the most important stage, precisely because the effectiveness of the implementation of the outcomes in the different areas of the organization, namely finance, human talent, production and operations, marketing, administration and even the very human talent area depends on this process. In the course of processing, techniques are applied, as the Behavioral Event Interview, Assessments and Assessment Centers, and Psychometric Testing.

## **KEYWORDS:**

Organizational competence, technical competence, assessment, selection, human talent, behavioral event.

## **INTRODUCCIÓN:**

El proceso de selección promueve, en primer lugar, el reclutamiento de personas con un determinado perfil para ocupar un cargo o vacante; y, en segundo lugar, la selección de la persona idónea, cuyo perfil profesional favorecerá a la productividad ya que se establece, además de la funciones, las competencias organizacionales y técnicas para cada posición, entendiéndose como competencia organizacional aquella habilidad congruente con los valores corporativos de la empresa que el postulante debe poseer y que parten de los valores personales que subyacen en el individuo, y competencia técnica como el conjunto de informaciones que debe adquirir el postulante al cargo, vía educación formal y capacitación.

Las personas representan el motor que genera la productividad de las organizaciones y cada día es más frecuente la utilización del proceso de selección de talento humano bajo el modelo de gestión por competencias, tanto para el sector privado como el público. Previo al establecimiento de las ventajas del mencionado proceso, es necesario determinaren qué consiste el modelo de gestión por competencias para el desarrollo de las organizaciones, definiendo una competencia como 41“una característica personal necesaria para desempeñar un puesto o actividad logrando el máximo nivel de rendimiento de las personas”; estas características incluyen destrezas, conocimientos, habilidades, comportamientos y motivaciones.

Se define entonces al modelo de gestión por competencias como 42“el conjunto de características personales y técnicas que logran el máximo rendimiento de las personas en la organización”; tres pilares fundamentales basan su accionar: los comportamientos que la organización desea resaltar en sus empleados; los conocimientos, destrezas y habilidades requeridas para desempeñar una posición y los resultados de las metas a alcanzar.

El modelo está compuesto de las fases de: selección, formación y desarrollo, valoración de cargos, compensación estratégica y evaluación del desempeño del talento humano. Cada una de las fases ya nombradas reviste una importancia única para las organizaciones para garantizar su supervivencia, ante los crecientes niveles de competitividad con el que tienen que lidiar diariamente.

---

41Chiavenato Idalberto, 2002

42Leboyer - Claude Levy, 1997

Entre las ventajas de la utilización del proceso de selección de talento humano bajo el enfoque de competencias se encuentran:

- Determinar una cultura corporativa unificada basada en factores críticos de éxito.
- Alinear a cada uno de los colaboradores con la misión, visión y valores de la organización.
- Determinar altos estándares de gestión a través de establecer conductas observables y no observables que permitan al ocupante del cargo lograr los resultados esperados.

“La globalización de los mercados, el entorno competitivo en el que se desenvuelven las empresas modernas, hace cada vez más necesario que los procesos de selección de talento humano sean cuidadosamente supervisados”<sup>43</sup>. En muchos casos, se terceriza éste proceso de selección a empresas con vasta experiencia en el área y que responden a demandas más exigentes del mercado laboral, sin embargo, la premisa fundamental que debe respetarse a la hora de seleccionar personal es que debe ser escogido(a) para ocupar el puesto de trabajo, el candidato(a) que reúna las habilidades técnicas y conductuales idóneas para ocuparlo.

El desarrollo de un proceso de selección de personas por competencias tiene como principal objetivo, ubicar al personal que consiga los mejores resultados para la organización y su negocio y no solo para un cargo o posición. Hoy la importancia de ejecutar procesos de selección efectivos para una Organización es muy alta, es el inicio o punto de partida para alcanzar resultados como empresa, área, persona y/o profesional.

“El modelo tradicional de selección presenta varias dificultades que se exponen a consideración:

- El jefe inmediato no especificaba las características de la persona que desea contratar.
- No existía un perfil actualizado de funciones y competencias.
- Se sobredimensionaba las exigencias, para posiciones que no requieren perfiles tan altos.
- Existía desbalance entre las competencias técnicas y conductuales.
- Las características solicitadas correspondían a quien ocupaba la posición y no a las que necesitaba el cargo”<sup>44</sup>.

---

43G. Ponjuán, I.Marrero, (2004)

44 Chiavenato Idalberto, 2002

Con las dificultades antes mencionadas, se hacía imprescindible la implementación de otro modelo donde se gestionara efectivamente el proceso de selección, razón por la que actualmente, las empresas privadas, y algunas empresas públicas de nuestro país, seleccionan talento humano bajo el enfoque de competencias, ofreciendo para el candidato seleccionado, las siguientes oportunidades:

- Imagen de la Compañía
- Proyección profesional
- Posibilidades de Formación
- Ambiente (clima) laboral
- Proyectos atractivos
- Remuneración variable de acuerdo a resultados esperados

“Éstos son entre otros aspectos, los más importantes y que hacen la diferencia entre una gran empresa y otra que no lo es, al momento de ofrecer oportunidades de empleo”<sup>45</sup>. A manera de ejemplo sencillo, se puede diferenciar que un entrenador selecciona a sus jugadores por aquellas características que NO puede modificar. Ej.: estatura (rasgo físico), mientras que un entrenador entrena en aquellas características que SÍ puede modificar. Ej. Lanzamiento de la bola al aro.

Entre los factores generales que considera el modelo de selección por competencias consta la Formación Académica, la Experiencia Funcional en el sector de negocios, el tipo de empresas y el nivel de responsabilidad que tendrá el puesto.

La Guía de Formación Académica implica interrogantes tales como, el motivo de elección de su carrera, si el candidato ha interrumpido sus estudios y la causa de sus interrupciones, la capacitación alcanzada por iniciativa propia, entre otras preguntas de arranque.

En tanto que la Guía de Experiencia Funcional, empieza con preguntas como: ¿Sabe lo que quiere?, ¿Cuáles han sido las responsabilidades que el candidato asumió en las distintas empresas donde ha trabajado?, ¿Qué logros puntuales ha obtenido?

Entre los factores personales a considerar dentro de la selección bajo el enfoque de competencias, está la Capacidad Intelectual, analítica, creativa, el estilo decisorio del postulante, así como los rasgos de su personalidad, tales como liderazgo, extraversión, trabajo en equipo, formalidad, y otros signos de motivación, como objetivos, intereses, energía.

A los factores generales señalados con anterioridad se suman otros aspectos que se consideran al inicio de este proceso y que comprenden el nombre del puesto de trabajo, las funciones a desempeñar dentro del puesto y la cultura organizacional de la empresa, de tal forma que el candidato seleccionado sea el más idóneo para el puesto, dado que se entiende que debería ser seleccionado porque cumple con las habilidades técnicas y

---

<sup>45</sup>Gates, Bill, (1999)

conductuales que requiere el perfil del puesto y comulga con la misión, visión y valores corporativos de la compañía.

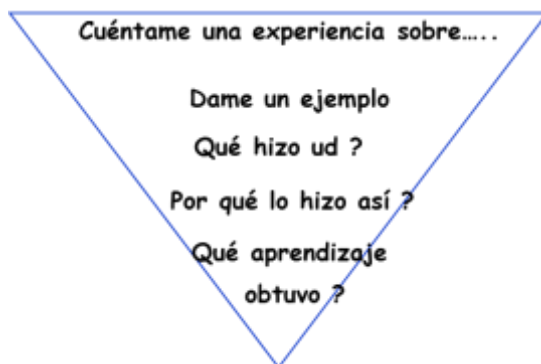
Las técnicas de selección del recurso humano frecuentemente utilizadas actualmente son tres: Entrevista de Eventos Conductuales (EEC), Assessments o Centros de Evaluación y las Pruebas Psicotécnicas.



Es importante definir cada uno de las técnicas de selección del talento humano referidas en el apartado anterior. Los Eventos Conductuales (EEC) son los datos específicos (hechos), sobre la forma como la persona se ha comportado en el pasado. Es un método cualitativo, donde se emplea la entrevista, como herramienta orientada a detectar competencias, mediante el análisis del contenido de las narraciones del entrevistado. Originalmente se la utilizó para

relevar perfiles de competencias, empleándose la técnica del “embudo”, que parte de situaciones generales para arribar a cuestiones particulares, por ejemplo:

### TÉCNICA DEL EMBUDO



“La técnica del Assessment o Centro de Evaluación consiste en presentar a los candidatos casos o simulaciones, en los que se busca crear condiciones similares a las que se viven donde se realiza el trabajo”<sup>46</sup>. También se pueden realizar ejercicios o

<sup>46</sup> Gómez López, Olga Lucía, 2008

dinámicas para evaluar ciertas competencias conductuales, y participan los especialistas de Recursos Humanos y Gerentes de Área, para observar a los profesionales en las situaciones más reales o cerca de la realidad del que será su futuro puesto de trabajo.

Es muy conveniente para posiciones de áreas de ventas y marketing. Sin embargo, no es muy apropiado aplicar este método para posiciones gerenciales o de nivel ejecutivo, enfatizando en el hecho de que se requiere tener mucha experiencia en la conducción de los casos y/o ejercicios, empleándose esta técnica también para evaluaciones internas o cuando se requieren hacer promociones o traslados. Un ejemplo hace más comprensible esta técnica, muy utilizada actualmente para seleccionar talento humano:

## **DISCUSIÓN:**

**Usted es el responsable de la división de infraestructura y se le ha pedido dar recomendaciones relacionadas con los problemas que se han venido dando en su área. En 10 minutos, usted deberá llegar a una recomendación escrita para este caso.**

Andrés García es uno de los mejores vendedores de la compañía y es también uno de los empleados más nuevos. Con frecuencia, él duplica las ventas de los demás vendedores. Sin embargo, últimamente ha estado trabajando tan sólo unos cuantos días a la semana y los otros vendedores se quejan. A los vendedores se les paga un salario íntegro mensual más una comisión sobre las ventas. Ellos reclaman que el distrito de Andrés es mejor que los suyos y que, debido a eso, él tiene un número mayor de ventas. No existe evidencia de que esto sea cierto. De hecho, su distrito tradicionalmente ha producido un bajo número de ventas. Andrés reclama que no importa cuántos días y horas él trabaje, en tanto continúe logrando tantas ventas como los demás. É ha tomado otro trabajo en los días en que no vende. Los vendedores demandan acción del supervisor. **¿Qué acción deberá tomarse?**

Finalmente, la aplicación de Pruebas Psicotécnicas es otra de las técnicas de selección del talento humano que frecuentemente se emplean. Existen pruebas orientadas a medir rasgos de personalidad que pueden adaptarse al enfoque de competencias, tales como la 16pf, IC, entre otras. Se puede utilizar esta técnica para complementar la información obtenida en la Entrevista de Eventos Conductuales (EEC) y el Assessment.

## **METODOLOGÍA:**

El presente artículo, no es el resultado de investigaciones efectuadas en la carrera de Administración de Empresas, sin embargo, conforme a sus líneas de investigación en el área de Dirección del Talento Humano, aprobadas el 30 de septiembre de 2013 por el Honorable Consejo Universitario (H.C.U.) de la Universidad Técnica de Manabí,

tomará éste artículo como base teórica para la ejecución de una investigación titulada **“Los procesos de selección del talento humano bajo el enfoque de competencias y su repercusión en la productividad de las Pymes del sector industrial del cantón Portoviejo durante el período 2010-2012”**, que será efectuada durante el transcurso del próximo período de estudios por los profesores(as) inmersos en ésta área del conocimiento, conjuntamente con los estudiantes de la carrera.

## **CONCLUSIONES:**

No se puede negar la relevancia del proceso de selección del talento humano bajo el enfoque de competencias. Nuestro país no escapa a la aplicación de éste modelo, y la empresa pública ya no es ajena al empleo de las modernas técnicas de selección de personas, sin dejar de lado que la empresa privada fue pionera en la aplicabilidad de éste modelo.

Vale la pena insistir en la ejecución de la investigación propuesta por la carrera de Administración de empresas, en la medida que se establezcan resultados y conclusiones reales de la repercusión de la empleabilidad del modelo en las Pymes del sector industrial de nuestro cantón.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- Leboyer - Claude Levy, (1997), “Gestión por competencias”.
- Chiavenato, Idalberto (2002), “La gestión del talento humano”.
- Gómez López, Olga Lucía, (2008), “Diseño de un assessment center con el enfoque de competencias orientado a la selección de perfiles ejecutivos”
- G. Ponjuán, I.Marrero, (2004), "La gestión de Información y la Gestión del Conocimiento del siglo XXI. Puntos en contacto, analogías y divergencias."
- Gates, Bill, (1999), “Los negocios en la era digital”.